

管理日记

Guanli Riji

善用优点

□ 丁菱娟

只要是人都有优缺点。有的人眼中看见的尽是他的优点,因此赞美。有的人眼中看见的尽是他的缺点,因此抱怨或指责。前者的人际关系如鱼得水,后者惹人厌。

我一前任员工,幽默有教养,总是笑脸迎人,人际关系良好,是个天生的外交官人才,有他的场合欢乐无比。可是在工作上他总是少一根筋,打字慢,记忆力不好,不积极、凡事好像无所谓,可是奇怪的是客户都喜欢他。

他的主管跟我抱怨已经讲过他好几次了,但是他还是改不过来。我跟主管说:你再继续看他的缺点,有一天他会被你逼走,如果你希望他发挥战力,就看他优点。主管后来想通了,调整他的职务,让他好好专心照顾几个大客户,后勤的打字、报表工作由助理处理,于是这位同事表现愈来愈优,后来升为主管之后,责任心使然,原本动作慢、不积极的毛病都不见了。

我的意思并不是要求人不要改正缺点,而是要暂时忽略他的缺点,然后好好引导他发挥优点。通常人会因为别人的正面期待而变好,当他的优点被看见了,他自然不愿辜负期望,而产生动能,自己自愿改进的力量远比被逼着改正的力量要大太多了。

(作者系世纪奥美公关公司董事长)

乔布斯的“简单理念”

执掌苹果公司的乔布斯虽然去世了,但他的很多设计理念一直为人们称颂。乔布斯始终坚持最简单的设计,苹果电脑的鼠标只有一个键,iphone 也只有一个键。当他的团队多次告诉他一个键做电话不可能时,他坚持说:“我的电话只要一个键!”今天 iphone 的单键设计就是这么来的。

苹果 Mac 的 icons 设计来自餐馆!有一次,乔布斯在旧金山 Ciao 餐馆用餐,被 Ciao 的菜单设计所震撼。第二天,他要求设计师 SusanKare 用同样简单易懂的方法来做 Mac 的 icons 和用户体验,而 Susan 的设计影响了所有未来的软件和电脑。

当苹果推出 Macintosh 的时候,乔布斯要求用户手册写得简单易懂。他的团队说:“我们尽力了,手册只需要具有高中三年级水平的英语就能读懂。”乔布斯说:“不行,要小学一年级水平的也能读懂。”

乔布斯秉承的简单实用理念,有力推动了苹果产品的大众化,也使产品在激烈的市场竞争中具备了独特的优势。

(刘涛)

“勤杂工”的管理艺术

美国思科系统公司总裁钱伯斯在答记者问时声称自己对公司业务、销售、管理方面的知识一窍不通,这些工作分别由业务经理、销售经理和副总裁具体负责,自己只是干一些诸如去幼儿园给单身的业务经理接孩子、有时去药店给销售经理买胃药、给公司员工准备生日蛋糕、给加班的副总裁煮夜宵之类的工作。

乍一听,这个总裁简直有些不务正业,怪不得有人会发出“这哪是总裁呀,完全是一个勤杂工嘛”的慨叹。钱伯斯坦言自己就是一个勤杂工。他说:“我可以不懂公司里的任何事情,但我不能不懂得如何照顾我的属下,我的员工!作为公司的总裁,只要做好了勤杂工,那么成功就非他莫属!”

其实,钱伯斯深谙管理之道,是最高明的管理者。他的管理艺术就

□ 本报记者 何牧 通讯员 喻静

“第十一届全国追求卓越大会”于10月21日在北京京西宾馆隆重召开,本次会议的主题是“践行科学方法,成就卓越之路”。在会上,浙江奥康鞋业股份有限公司、贵州茅台酒股份有限公司、上海三菱电梯有限公司等12家企业荣获我国质量管理领域的最高奖——“全国质量奖”。其中浙江省共有3家企业,温州地区仅此一家,且是本次唯一获此殊荣的中国鞋企。

从中国名牌产品、中国驰名商标,到中国真皮领先鞋王、中国皮鞋行业唯一标志性品牌,再到如今的全国质量奖,奥康在走过的23年里几乎拿下了中国鞋业界所有的荣誉。在感叹这一中国鞋业巨头发展速度迅猛的同时,有人不禁会产生疑问,在市场竞争如此激烈的环境下,奥康到底是凭借了什么能够赢得业界以及国家权威机构如此一致的好评?奥康又是怎样保持持续向前的发展势头?

以诚信创牌 勇于承担社会责任

1987年杭州武林门火烧5000双温产劣质皮鞋,引来全国对温州货一浪高过一浪的讨伐声。1988年,在温州鞋业尚处于风口浪尖之时,奥康创始人王振滔逆势而行创办永嘉奥林鞋厂(奥康前身)。从企业创办至今,始终坚持以诚为本和高度 的社会责任感引领企业向前发展。

对内,奥康确立了以“为人类进步而服务”和“百年奥康、全球品牌”的企业使命和企业愿景,通过开展文化普及工程,组建专门团队,开展文化主题活动,使企业文化深入员工内心。另外,公司每年还会组织领导层“思考周”活动,评价行业发展、企业运行状况,适时做出经营决策和改进需求,从而形成了独具特色的奥康文化品牌。而在产品品牌建设以及营销方面,依据公司所确定的目标市场和



图为全国政协副主席张榕明为奥康颁奖现场。

顾客群,先后推出了“奥康”、“康龙”、“红火鸟”、“美丽佳人”等不同品牌的产品。并通过营销创新、公益活动等举措大力提升品牌价值和知名度。

对外,奥康在经营好企业的同时,积极承担社会责任。公司从2006年10月开始代表行业上诉欧盟法院,要求撤销征收高额反倾销税决定,历经5年终获成功,欧盟从2011年3月31日起取消征收16.5%的反倾销税,为推动行业有序发展作出了重要的贡献。在支持公益事业领域,公司董事长王振滔2007年申请注册了中国民营企业第一个以企业家名字命名的个人非公募慈善基金会——王振滔慈善基金会,迄今为止已经累计向社会捐款1亿多元,受到社会各界的好评。

以创新促发展 确保持续领先

“创新”是奥康企业核心价值观之一,不断创新的研发、生产技术以及管理系统,推动奥康持续领先发展。围绕打造“科技奥康”的目标,奥康确立了“舒适、时尚、科技”的研发方向。成立了国际研发中心,引进行业领先的足底压力步态分析测试系统、鞋类企业产品设计咨询系统、脚型测量仪等研发设备;与国家制鞋研究院、中国皮革与制鞋工业研究院、陕西科技大学、浙江大学等科技研究所进行战略合作,共同研发制鞋新技术、新工艺。近几年公司研发成效显著,自主开发了GPS定位鞋、纳米健康鞋、全掌透气鞋等多款功能产品,总计获得各项专利65项,并多次起草国际、国家级行业标准,连续多年在全国皮鞋设计大赛中获奖,整体研发能力处于国内领先水平。同时,围绕“优质、高效、低碳、安全”的制造理念,制订并完成多项设备设施更新改造计划,包括新工艺设备的引进、设

备的性能提升专项技改、节能降耗专项技改,有效提升了设备设施技术水平,并在节能降耗方面取得了突出的成效。

在信息管理技术方面,公司较早开始了企业信息化建设。引进并自行改进的“ERP”(企业资源规划)系统,是业内运用较成功的生产过程信息化管理平台。实现了从“样品管理”开始的生产全过程信息化管理,对生产过程的设备运行、产量、质量、消耗等数据进行实时采集、分析、监控。这些信息化技术的运用有效提高了各业务流程的规范和效率。

奥康早在2001年5月便正式导入波多里奇卓越绩效标准评分系统,并成立了卓越绩效推行小组,开始推行卓越绩效模式。多年来不断通过管理创新、营销变革、品牌建设、技术创新及信息化建设等,取得了卓越成绩,在同行业中率先通过了ISO9001国际质量体系认证和ISO14001环保

让员工成为你的“粉丝”

老板要给自己的员工以什么样的印象才是最好,这历来是一个比较受争议的话题。有的人说做老板最主要是有威信,说透彻一点就是要让员工觉得怕,否则员工不听自己的话,什么事情都做不好了;又有人说老板要做员工的“老好人”,对所有员工都要好,这样才能让员工对自己贴心。

成天板着脸,有事没事都要找点问题出来发几句火,成天对员工怒目相视,这样做确实很能起到让员工害怕自己的作用,无论自己是对是错,估计都没有人敢讲个“不”字。但是问题也不能忽视,这样的老板虽然没人敢当面说“不”字,但是背后遭人非议却最多,而且,一旦这种“怕”积累到一定的地步,它就会转化成“恨”了。试想,当一个员工恨自己的老板以后,为了生存,他有可能不立刻辞职,但即便他没辞职,问题是他还会积极地为这个老板工作吗?

对自己的员工做“老好人”,这确实比做让人觉得怕的老板要好一点,但是里面也有不少问题,老好人的形象虽然在一定程度上能够多听到一些反馈信息或建议,但同时也会降低自己在员工们心目中的地位,有时候老板明明有一个明智的决策,但都会被许多反对的声音所抵触下去,从而很容易导致形成难以落实现自己决策的局面。

其实,最成功的老板应该是做员工的偶像!要做员工的偶像,首先就要有一般人所没有的个人魅力,

那种魅力不一定是惊天动地的壮举,也不一定是绝无以有的成绩。这里说说我在一家公司做实习生时的经历吧。

那次公司举办内部足球赛,身为前锋的总经理脚趾骨折了,但是他在比赛中一点都没有表露出来,赛后当员工们得知这个情况后都说,只是一个内部运动会而已,为什么当时不退出比赛呢?这位总经理回答说:“玩就是要玩尽兴。我一退出肯定要影响当时的气氛的。”好几年过去了,那位老总的精神直到今天依旧被员工们所津津乐道,因为几乎所有的员工都表示:“假如受伤的是我,我想我肯定不会坚持在赛场上的。”

做员工们的偶像,其实就是要

有一种精神让员工们觉得自叹不如,但是又不会产生抵触感。用一种自身的精神来打动员工,远比用责骂或讨好员工更能拉近员工与自己的距离。

作为老板,要想成为员工们的偶像,在具有相应业务才干的同时,必须努力提高自身修养,使自己的人格形成一种魅力,一旦这种魅力深入到员工们的心目当中,那就成为了员工们的偶像!而一旦成为员工们的偶像,在员工们犯错误时,你不用发怒别人也会觉得愧对于你这个老板。同样的,你无须去刻意地讨好某位员工,员工们也会说你好,最主要的是,所有员工都会觉得为自己的偶像做事是一件非常快乐的事!

(陈亦权)



钱伯斯:“作为公司的总裁,只要做好了勤杂工,那么成功就非他莫属!”

解决好,他就不可能全身心地投入工作,他可能在工作的同时,不得不分出一些时间和精力考虑家庭、孩子等等的事情。在一个团队里面,一两个人这样想,这样做,影响或许不是太大,但是如果每个人都这样想,这样做,那麻烦和损失显然就大了。

钱伯斯的高明之处就在于他用自己一个人的成本解决了所有员工的生活方面的问题,使整个团队形成了九牛爬坡、个个出力的良好局面,使企业的效益最大化。这样的企业,成功是必然的。

管理工作中最难的是管理人,管人中最难的是管好自己的思想。钱伯斯的管理之道在于管“心”,而不是管“身”。他不搞一言堂,他敢于放权,他充分挖掘和发挥了每个人的潜能和主观能动性、创造性,形成了强大的凝聚力和向心力。他的这种管理方式跟我国古代道家讲的“无为而治”有异曲同工之妙。

钱伯斯的管理之道值得许多管理者学习,好多人一旦走上领导岗位,手中多少有了一点权力,就觉得自己成了百事通,什么都懂,什么都会,事无巨细,时时处处事事都想发号施令,指手画脚,不敢放权,不会授权。

事必躬亲,结果却顾此失彼,适得其反,什么也管不好。因为一个人

不管多么有才,多么聪明,多么能干,时间、精力、智慧都毕竟是十分有限的,事事都管,既管不过来,也不可能管好。所以最好的管理就是调动起大家的积极性,运用好每个人的创造力。管理者如果管得过多、过细,必然会束缚下属的手脚,妨碍甚至阻碍他们正确使用自己的权力,履行自己的职责。

世界著名咖啡连锁店星巴克的老总霍华德·舒尔茨的许多做法与钱伯斯几乎一样:每到情人节,他都会为公司的单身女职工订一束玫瑰;下属生病,他会在第一时间赶到,给病人送去精神的安慰和物质的帮助;他辞退不适合在自己公司工作的员工时,还会写信推荐他到适合自己的企业去工作,等等。他的人性化的管理和对员工无微不至的关怀,挽回了员工加倍努力工作和企业迅速崛起丰厚回报。

思科和星巴克的成功,原因也许是多方面的,但与他们人性化的管理显然是分不开的。(跃农)

体系认证。2003年荣获浙江省质量奖,2007年荣获全国质量奖提名奖,2010年荣获温州市市长质量奖,2011年最新发布的中国最有价值品牌百榜中,奥康更是以100.19亿元斩获中国鞋制品品牌头魁。

以文化构和谐 永葆基业长青

“奥康能维持20多年高速稳健的发展,离不开稳定的大后方——忠诚的员工队伍。”王振滔如此表示。而这个稳定的大后方是奥康在关爱员工方面所作出不懈努力的结果。

周末的时候走进奥康生活小区,你会经常看到篮球场上年轻员工的矫健身影、健身器材旁边嬉戏玩耍的员工子弟,还能闻到员工夫妻房内飘来的阵阵饭香……这正是奥康为了给员工营造一个安居乐业、激情创业的良好环境而投资建立起的集吃、住、玩、乐为一体的高档员工生活小区。解决了吃住的问题,奥康还积极开展“关爱职工行动”,即“暖心工程”,通过建立员工子弟夏令营、奥康爱心基金会,组织员工外出学习和旅游等,及时了解职工的呼声和愿望,畅通意见反馈渠道,关心职工的生产生活,使广大职工情有所系、忧有所解、困有所帮,充分体会到奥康大家庭的温暖。

在人才培养方面,公司建立了奥康大学,设立了“领导力、市场营销、连锁专卖、生产技术”四个学院,并依据高层、中层、基层和新员工的不同培训需求设置奥康化、专业化、职业化等不同的课程,形成了一套具有奥康特色的精品课程体系。

王振滔曾经多次对新入职员工这样说到:“奥康不能为你提供终身就业的机会,但一定会培养你终身就业的能力。”奥康通过严密的人才培养体系,为员工提供学习平台,对增强员工学习热情和凝聚力,加速人才成长、实现公司战略目标起到积极的促进作用。

正是因为品牌、技术、大后方等多方助推,奥康才得以持续不断地向前发展。获得全国质量奖体现了奥康的企业竞争优势和品牌实力。在实施卓越绩效模式过程中,奥康以实际行动从优秀走向了卓越。



好企业要有好“关系”

美国西南航空公司可以说是航空史上的一颗明星:上世纪70年代从拥有3架飞机起家,如今飞机总数突破540架;即使在航空业历史上较为困难的年份——2008年,仍赢利1.78亿美元;2010年净赚4.59亿美元,连续38年赢利。

如此骄人的成绩从何而来?赶上了好时候是原因之一——1978年美国国会通过航空业管制解除法案,为西南航空开拓更大市场提供了可能。有研究者发现:西南航空成功的关键原因在于,在企业内部构建了“目标一致、知识共享、相互尊重”的良好“关系”,实现了统筹协调。良好的内外部“关系”,能够为企业持续健康发展提供保障。西南航空的做法值得行业各单位借鉴。

目标一致。西南航空通过入职培训等,使员工认识到自身岗位工作与公司战略的密切关系;通过各种媒介,用具体事例宣传企业价值观、信念和行为规范,使员工深受企业文化熏陶。

知识共享。知识共享即加强各个工种、岗位之间的交流。西南航空在企业内部推行“了解他人工作”等活动,鼓励员工了解其他部门、员工的工作情况,树立协作意识。

相互尊重。西南航空公司不同岗位的员工之间平等相待、相互尊重,这是保证目标一致、知识共享不可或缺的条件。努力营造员工、上下级、部门间相互尊重、和谐共处的良好氛围,是行业企业持续发展的有力保障。

(伍岳东)